



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA

HIERARQUIA NUMA INSTITUIÇÃO DE CANDOMBLÉ KETÚ

Eduardo Ângelo de Melo Kappaun
Matrícula nº 2050023-5

PROFESSOR ORIENTADOR: Rogério Lopez Sinotti

Brasília, outubro de 2007.

EDUARDO ÂNGELO DE MELO KAPPAUN

HIERARQUIA NUMA INSTITUIÇÃO DE CANDOMBLÉ KETÚ

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Rogério Lopez Sinotti

Brasília, outubro de 2007.

EDUARDO ÂNGELO DE MELO KAPPAUN

A HIERARQUIA NUMA INSTITUIÇÃO DE CANDOMBLÉ KETÚ

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Brasília, outubro de 2007.

Banca Examinadora:

Prof. Orientador: Rogério Lopez Sinotti

Prof. Titulação

Prof. Titulação

Agradecimentos

Agradeço imensamente a oportunidade dada pelo Ilê Asé Ode Fún Mi Layó, um terreiro de Candomblé Ketú, localizado no Setor de Mansões de Sobradinho II, que permitiu a realização de profunda e detalhada pesquisa. Agradeço aos professores do curso de Administração do UniCEUB, pelo suporte acadêmico e relevantes observações feitas a este trabalho. Dirijo agradecimento especial ao Professor Rogério Lopes Sinotti, orientador do presente projeto, por sua paciência e compreensão diante das minhas dificuldades e limitações, tornando assim possível a realização deste.

“As religiões são caminhos diferentes convergindo para o mesmo ponto. Que importância faz se seguimos por caminhos diferentes, desde que alcancemos o mesmo objetivo?”

Mahatma Gandhi

RESUMO

Sabe-se que não é possível falar de uma cultura organizacional ocidental assim como não é possível falar de uma cultura religiosa africana. O que existe é uma infinidade de culturas ocidentais ou africanas, das quais, mesmo com o risco de generalizações, é possível identificar alguns traços comuns. É preciso insistir neste ponto a fim de não obscurecer a questão: tais características gerais serão abordadas numa perspectiva hierárquica, isto é, busca-se destacar os elementos hierárquicos que compõem tanto o mundo gerencial como o religioso. Pretendendo, assim, gerar uma visão que seja possivelmente adotada por pessoas, grupos ou organizações. Esta monografia irá mostrar que para se constituir uma hierarquia formal é preciso que todos os elementos que a compõem, sejam eles chefes, pais-de-santo, cargos, assessores, operários, clientes e demais integrantes, possam ser capazes de trocar informações entre si com uma profundidade além da simples troca física de dados. Isto passa necessariamente pelo desenvolvimento de uma visão holística dentro da empresa ou em uma instituição de Candomblé Ketú, isto é, o desenvolvimento de uma imagem única e integrada nas pessoas que fazem parte desta organização. O tema que se torna explícito entre a "visão de mundo do Candomblé Ketú" e a "visão de mundo organizacional". O Candomblé Ketú é uma espécie de síntese de alguns valores civilizatórios africanos, que ora está em conflito com o modo de vida ocidental, ora o absorve. Este processo, mais concomitante que simultâneo, permite-nos apontar para uma questão: em que medida a visão hierárquica de mundo inerente ao Candomblé Ketú é capaz de apontar alternativas para a crise do modelo da estrutura organizacional?

PALAVRAS-CHAVE: Hierarquia; Organização; Estrutura organizacional; Candomblé Ketú.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	
2.1 Conceito de Hierarquia	10
2.2 O Candomblé Ketú	10
2.3 A “Nação” Ketú	11
2.3.1 Os Mitos do Candomblé Ketú	12
2.3.2 Uma Casa de Candomblé Ketú	13
3 APROFUNDAMENTO DO TEMA	
3.1 Empresa <i>versus</i> Instituição Candomblé Ketú	14
3.2 O Papel dos Gerentes <i>versus</i> O Papel dos Pais-de-santo	15
3.2.1 A Aposentadoria dos Pais-de-santo	16
3.3 Cargos	17
3.4 Os Níveis Hierárquicos	19
3.5 Estrutura Organizacional	21
4 MÉTODO	23
5 RESULTADOS	25
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	28
ANEXOS.....	29

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa terá maior chance de ser bem-sucedida quando houver a participação, a comunicação, o bom relacionamento e o respeito entre os chefes e seus subordinados em todos os níveis hierárquicos. Essa relação não é apenas um novo estilo de vida ou comportamento, mas também uma realidade mais satisfatória do ponto de vista da auto-realização de ambos os lados (chefe/subordinado).

Uma organização de sucesso apresenta uma estrutura hierárquica definida. Este trabalho tem como objetivo geral relacionar e identificar como a hierarquia organizacional pode ser encontrada, até mesmo, numa instituição de Candomblé Ketú.

O tema reveste-se da maior importância considerando a falta de informação da sociedade perante o fundamento do Candomblé Ketú, sua origem e suas características organizacionais. O Candomblé Ketú é um culto que busca a auto-realização individual e coletiva, e não somente visa se destacar na competição entre os inúmeros terreiros existentes no mundo. Sua organização, que não se baseia em uma hierarquia funcional, estabelece-se a partir de um conceito peculiar de hierarquia tradicionalista.

Fazendo uma análise comparativa com a ciência da Administração, quem está “acima” não tem, necessariamente, poder sobre quem está “abaixo”. Sendo assim, os adeptos do Candomblé Ketú vão adquirindo, com o tempo e a prática sistemática do culto, mais conhecimento e, por conseguinte, mais respeito perante os demais praticantes. Assim é adquirido o direito de interagir e até atuar individualmente e não mais como simples coadjuvante ou figurante nas rodas de dança e demais rituais pertinentes ao culto. Desta forma é que se dá a ascensão ao topo da pirâmide.

Os objetivos específicos deste trabalho são: identificar até que ponto a hierarquia organizacional pode ser encontrada numa instituição de Candomblé Ketú, analisar a estrutura hierárquica do Candomblé Ketú do ponto de vista da administração e expor os mitos e realidades sobre essa religião.

A ascensão hierárquica se faz pela associação de tempo e conhecimento. Em síntese, a hierarquia no Candomblé Ketú, ou em uma determinada empresa,

estabelece no sentido dos que “sabem” (no tempo) para os que “não sabem” (por terem pouco tempo).

No capítulo 2 está estruturado com uma revisão bibliográfica do tema, definindo os conceitos básicos de hierarquia, da instituição, do Candomblé, da “nação” Ketú, sua história e seus mitos, de forma concisa. No capítulo 3 é apresentado o aprofundamento do tema, se dedicando ao exame das relações entre o sistema hierárquico do Candomblé Ketú com o de uma organização formal. No capítulo 4 foi descrita uma metodologia para o estudo da temática. No capítulo 5 são apresentados os resultados obtidos na análise do trabalho e por fim, no capítulo 6 são feitas as considerações finais do tema abordado.

Os cinco capítulos fornecem ao leitor as ferramentas para entender os mecanismos básicos da organização, do papel do gerente, dos cargos, dos níveis hierárquicos e da estrutura organizacional. A ênfase está no estudo do enfoque sistêmico organizacional e religioso.

Diante do contexto, este trabalho sobre a hierarquia organizacional identificada numa instituição de Candomblé Ketú, em conformidade com a concepção, possibilita o resgate de valores éticos e morais, contribuindo significativamente para a construção de melhores conceitos e de uma sociedade mais equânime.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Conceito de Hierarquia

Para Cury (2005, p. 170), a questão do que determina a hierarquia organizacional é o número de níveis de autoridade e a extensão do controle em cada nível influi na efetividade das tomadas de decisão e no sistema de comunicação da empresa.

Segundo Campos (1999, p. 165), a hierarquia é a posição que cada grupo ocupa dentro do desenho que a organização adota. Essa atende a característica de delegação de autoridade e é alocada em posições da organização e não em pessoas.

De acordo com Drucker (2001, p. 150):

Hierarquia é a ordenação de elementos em ordem de importância. Mas pode significar mais especificamente: a distribuição ordenada dos poderes, a graduação das diferentes categorias de funcionários ou membros de uma organização, instituição ou igreja e a ordenação de elementos visuais para tornar a informação mais facilmente inteligível ou para destacar elementos de uma composição.

Já para Chiavenato (2004, p. 158), a hierarquia é a divisão da organização em camadas ou níveis diferentes de autoridade. Na medida em que se sobe a escala hierárquica, aumenta o volume de autoridade do administrador.

2.2 O Candomblé

O Candomblé é um culto com uma vasta cultura e rico em preceitos. Esse culto é pouco conhecido e difundido para o público em geral. É necessária muita dedicação e anos de estudo para se chegar a um conhecimento profundo desta prática. Seus dogmas são todos fundamentados e qualquer um pode dedicar-se ao seu estudo e desfrutar de seus benefícios.

O Candomblé é um culto monoteísta, ou seja, crê em um único Deus, cuja denominação própria é Olorun (para a tribo dos Yorubás) e Zambi (para a tribo dos Bantus).

Segundo os estudos de Campos (1999, p. 25):

O Candomblé teve origem na cidade de Ifé, na África, e foi trazido para o Brasil pelos negros Yorubás (tribo). No entanto, o continente africano e o Brasil praticam e professam esse culto de modos diferentes. Nem mesmo a

denominação Candomblé é usada para o culto praticado no continente africano. O que existe lá é o culto a Orixá (Santo), onde cada país cultua um Orixá diferente e só inicia Elegun (adepto) ou uma pessoa filho(a) daquele Orixá. Portanto, a palavra Candomblé foi uma forma de denominar as reuniões feitas pelos escravos, para cultuar seus deuses, porque também era comum chamar de Candomblé toda festa ou reunião de negros no Brasil.

De acordo com Miranda (2001, p. 63), com o passar do tempo, a palavra Candomblé foi aceita e passou a definir um conjunto de cultos vindos de diversas regiões africanas.

Conforme descreve Verger (2003, p. 17), o culto aos Orixás (deuses cultuados no Candomblé Ketú) remonta de muitos séculos, talvez sendo um dos mais antigos cultos religiosos de toda a história da humanidade. O objetivo principal deste culto é o equilíbrio entre o ser humano e a divindade aí chamada de Orixá.

2.3 A “Nação” Ketú

Ketú (pronuncia-se /queto/) é a maior e a mais popular "nação" do Candomblé, um culto afro-brasileiro. Essa “nação” é considerada a mais luxuosa, por suas decorações, enfeites, acessórios, roupas e paramentos.

Para Miranda (2001, p. 60):

No início do século XIX, as etnias africanas eram separadas por confrarias da Igreja Católica na região de Salvador, Bahia. Dentre os escravos pertencentes ao grupo dos Nagôs estavam os Yorubás. Suas crenças e rituais do Ketú são parecidos com os de outras “nações” do Candomblé em termos gerais, mas diferentes em quase todos os detalhes.

Na “nação” Ketú são cultuados os seguintes Orixás:

- a) **Exu**, Orixá guardião dos templos, casas, cidades e das pessoas. Mensageiro divino dos oráculos.
- b) **Ogum**, Orixá do ferro, fogo, guerra e tecnologia.
- c) **Oxóssi**, Orixá da caça e da fartura.
- d) **Logunedé**, Orixá jovem da caça e da pesca.
- e) **Xangô**, Orixá do fogo e trovão, protetor da justiça.
- f) **Obaluaiyê**, Orixá das doenças epidérmicas, pragas e curas.
- g) **Oxumaré**, Orixá da chuva e do arco-íris.
- h) **Ossaim**, Orixá dos remédios, conhece o segredo de todas as folhas.
- i) **Oyá** ou **Iansã**, Orixá feminino dos ventos, relâmpagos, tempestade e do Rio Niger.

- j) **Oxum**, Orixá feminino dos rios, do ouro, jogo de búzios e amor.
- k) **Iemanjá**, Orixá feminino dos lagos, mares e fertilidade. Mãe de muitos Orixás.
- l) **Nanã**, Orixá feminino dos pântanos e da morte. Mãe de Obaluaiyê e Oxumaré.
- m) **Yewá**, Orixá feminino do Rio Yewa.
- n) **Obá**, Orixá feminino do Rio Oba e uma das esposas de Xangô.
- o) **Oxalá** é um nome genérico para vários Orixás Funfun (branco).
- p) **Ibeji**, Orixá dos gêmeos (os Erês).

Associa-se até hoje a aparência dos santos católicos aos Orixás, por motivos culturais, místicos e de crença, como, por exemplo, Oxalá a Jesus Cristo, Oxum e Iemanjá com as aparições da Virgem Maria, Iansã a Santa Bárbara, São Jorge a Ogum, e assim por diante, sofrendo variações em algumas regiões.

Segundo Verger (2003, p. 17):

O Candomblé de “nação” Ketú é um culto que tem em seu rito as fórmulas de repetição, pouco importando as diferenças entre o bem e o mal no sentido cristão. Esse culto administra a relação entre cada Orixá e o ser humano que dele descende, evitando, através da oferenda, os desequilíbrios desta relação que podem provocar a doença, a morte, as perdas materiais, o abandono afetivo, os sofrimentos do corpo e da alma e toda sorte de conflito que leva à infelicidade.

Como culto em que não existe a palavra pregada no sentido ético, nem a conseqüente pregação moral, o Candomblé de “nação” Ketú é, sem dúvida, uma alternativa religiosa importante também para grupos sociais que vivem numa sociedade como a brasileira, na qual a ética, os códigos morais e os padrões de comportamento estritos podem ter pouco, variado e até mesmo nenhum valor.

2.2.1 Os Mitos do Candomblé Ketú

Para Beniste (1997, p. 62):

O Candomblé Ketú possui rituais sagrados e secretos, e em alguns deles animais são sacrificados. As pessoas que não conhecem o significado desses rituais os rotulam de primitivos e bárbaros. No entanto, a maior parte da carne do animal sacrificado é consumida pelos participantes das festas realizadas após tais rituais. É o que chamamos de comunhão com os Orixás.

O Candomblé Ketú tenta manter-se fiel às suas origens, podendo, assim, preservar sua essência. O objetivo dessas obrigações é a obtenção de força ou "Axé", tanto para a instituição de Candomblé Ketú quanto para seus membros e participantes.

Conforme Campos (1999, p. 36), o Axé, palavra tão popular atualmente, nada mais é do que a energia que emana dos Orixás e que precisa ser renovada e acumulada.

Conforme ensina Verger (2003, p. 90):

O sangue utilizado nos rituais é o princípio gerador da vida, o que mantém as pessoas vivas e em desenvolvimento. A carne dos animais abatidos nos sacrifícios votivos é comida pelos membros da comunidade religiosa, enquanto o sangue e certas partes dos animais, como patas e cabeça, órgãos internos e costelas, são oferecidas aos Orixás. Somente iniciados têm acesso a estas cerimônias, conduzidas em espaços privativos denominados quartos de santo.

O Candomblé Ketú também pode ser o culto ou a magia daquele que já se fartou dos sentidos dados pela razão, ciência e tecnologia, e que deixou de acreditar no sentido de um mundo totalmente desencantado, que deixou para trás a magia em nome da eficácia do secular pensamento moderno.

Talvez o Candomblé Ketú possa vir a ser o culto daquele que não consegue atinar com o senso de justiça social suficiente para resolver muitos dos problemas que cada indivíduo enfrenta no curso de sua vida pelo mundo desencantado.

2.2.2 Uma Casa de Candomblé Ketú

Segundo Miranda (2001, p. 32):

Para existir um Ilê (casa de Candomblé Ketú), é necessário um Babalorixá (pai-de-santo) ou Iyalorixá (mãe-de-santo), formados ao longo de sete anos de rígida dedicação, abdicação, sacrifícios e estudos das normas e preceitos do Candomblé Ketú, pois somente assim terá o aval, o consentimento, o Axé necessário para a prática das suas atribuições.

Um Ilê Axé (casa de energia) é estruturado com estudo, aprendizado, dedicação, humildade, respeito e, principalmente, conduta ritual. Mas, em alguns casos, até mesmo por falta de controle e fiscalização por parte de uma confederação legitimada, decorrente da não organização dos adeptos, existem instituições de Candomblé Ketú que são verdadeiros comércios. Os motivos não passam pelo fato de cobrarem algum benefício financeiro para sua manutenção e sustento, mas pelo exagero dos valores pedidos, aproveitando-se do medo e da inocência de algumas pessoas, e instituindo total libertinagem por conveniência de seus comandantes e comandados. Em vez de ajudarem, acabam causando um mal maior e, infelizmente, os adeptos são abrigados a conviver com situações que denigrem totalmente a imagem da nação 'candomblecista'.

3 APROFUNDAMENTO DO TEMA

3.1 Empresa *versus* Instituição de Candomblé Ketú

Segundo Cury (2005, p. 169), Fayol considerava a empresa como sistema racional de regras e de autoridade. O que justifica a existência dessa empresa está no atendimento ao objetivo primário do fornecer, na forma de bens e serviços, a seus consumidores.

De acordo com os ensinamentos de Miranda (2001, p. 34):

As pessoas que freqüentam uma instituição de Candomblé Ketú basicamente são: praticantes, simpatizantes e usuários. A procura por este culto, tanto para prática como para consulta, muito é em virtude de um atendimento pessoal e individualizado, em que as pessoas têm uma participação ativa. Naquele instante, a pessoa não é uma a mais na multidão, mas é o centro das atenções, de uma forma que possa canalizar toda a sua fé para obtenção dos seus objetivos.

O Pai ou Mãe-de-santo precisam ter, assim como um gerente na administração, uma visão voltada para fora de sua organização, a fim de manter-se em estado de observação e monitoramento do ambiente externo e assim ter condições de competir com os concorrentes e acompanhar a evolução das exigências e necessidades de seus clientes. Isso permite que ele controle sua clientela e, deste modo, um fluxo regular e constante de clientes que paguem pela prestação dos serviços oferecidos.

Conforme Miranda (2001, p. 61):

O Candomblé Ketú demonstra ter uma capacidade de se manter como um culto aético e consumista, permitindo-lhe uma vantajosa flexibilidade em relação às outras religiões éticas, pois ele tem abertura para um mercado religioso de consumo, por parte dos clientes não religiosos, que as demais religiões de conversão não têm.

O cliente de classe média que freqüenta os Candomblés para jogar búzios e fazer Ebós (trabalho típico do Candomblé Ketú que consiste em uma “limpeza espiritual”) vai à procura de fontes não racionais, de um sentido para a vida e de curas para males de toda natureza.

Para Slack (2002, p. 100):

O principal motivo para a existência das organizações é o fato de que certos objetivos só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de grupos e pessoas. Na sociedade moderna, muitos produtos e serviços essenciais para simples sobrevivência somente se tornam disponíveis quando há organizações empenhadas em realizá-los. Sendo tão importantes, as organizações atrairão a atenção de seus futuros clientes.

A racionalização do jogo de búzios e do Ebó, o atendimento privativo e com hora marcada, a explicitação do pagamento monetário na relação de troca, a presença do Pai ou Mãe-de-santo num mercado público, regido por regras de eficiência e competência profissional, bem como suas próprias regras aéticas no plano do grupo religioso, fazem deste culto africano uma verdadeira empresa.

3.2 O Papel dos Gerentes *versus* O Papel dos Pais-de-santo

Para Chanlat (1992, p. 19), o trabalho de um dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidade aos integrantes da organização.

De acordo com Beniste (1997, p. 87):

O Pai ou a Mãe-de-santo são as autoridades máximas dentro do Candomblé Ketú. Normalmente, são os donos de uma roça, ou seja, um lugar onde são cultuados todos os Axés e no qual os Orixás são adorados. O Pai ou a Mãe-de-santo são escolhidos pelos próprios Orixás para que os cultuem na Terra. Os Orixás os induzem a isto e fazem com que essas pessoas por eles “escolhidas” sejam naturalmente levadas à prática deste culto, até que assumam o cargo para o qual estão destinadas.

A pessoa não tem o livre-arbítrio para escolher ser ou não um Pai ou Mãe-de-santo. É preciso que aconteçam ou não fatos durante determinado período de sua vida para que a pessoa seja levada ou não a tornar-se uma autoridade espiritual deste porte.

Existem casos em que a pessoa “escolhida” através do jogo de búzios ainda não está preparada para assumir o posto. Nesse caso, terá que ser assistida por todos os Egbónmis (irmãos mais velhos) da casa para obter o conhecimento necessário.

Conforme Maximiano (2005, p. 165), para se tornar gerente ou administrador, a aceitação por parte dos subordinados é essencial para que a autoridade seja eficaz.

Todo Iyawô (adeptos do Candomblé Ketú que já foram devidamente “batizados”) que realizar os ritos obrigatórios e probatórios pode vir ou não a ser um Pai ou uma Mãe-de-santo, independentemente de seu comportamento na vida cotidiana, isto é, fora do ambiente religioso.

Assim como numa instituição de Candomblé Ketú, o gerente influi diretamente na efetividade, comunicação e motivação organizacional. Quanto mais níveis hierárquicos, menor é a amplitude de controle. Quanto maior a responsabilidade dos gerentes de uma organização, maior é o seu grau de autoridade.

3.2.1 A Aposentadoria no Candomblé Ketú

O Candomblé Ketú é reconhecido oficialmente como culto desde 1976, mas apenas vinte e quatro anos mais tarde, e na Bahia, as Iyalorixás (Mães-de-santo) e os Babalorixás (Pais-de-santo) passaram a ter o direito à aposentadoria, que até então só era concedida aos ministros de confissão das religiões judaico-cristãs.

Para Campos (1999, p. 99):

Provenientes, em geral, de classes sociais baixas (e agora não importa mais se são brancos ou negros), vir a ser um Pai ou Mãe-de-santo representa para os iniciados a possibilidade de exercer uma profissão que, nascida como ocupação voltada para os estratos baixos e de origem negra, passou, recentemente, a compor os quadros dos serviços de oferta generalizada a todos os segmentos sociais, a reivindicar o *status* de uma profissão de classe média, como já ocorreu com outras atividades profissionais e em outros contextos sociais.

O estudo sistemático da ciência da Administração comprova que quanto mais benefícios dados a um gerente, maior é o seu grau de motivação e participação efetiva. O mesmo é possível verificar no Candomblé Ketú em relação ao Pai ou à Mãe-de-santo.

Segundo a entrevista de Aidil Mendes, sobre a aposentadoria dos Pais-de-santo:

Em outubro de 2000, o Ministério da Previdência Social aprovou um parecer que determina o direito de aposentadoria aos sacerdotes e sacerdotisas das religiões de matriz africana em todo o país. No entanto, o direito ainda é desconhecido pelos interessados. "Para ter o direito à aposentadoria, é necessária a contribuição. Os que não contribuíram podem fazer a solicitação de aposentadoria retroativa para começar a receber o benefício", explica Aidil Mendes, chefe da divisão de benefícios do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS).

A polêmica na aposentadoria é que para ter o direito à aposentadoria retroativa, o interessado deverá pagar o valor proporcional aos anos em que não recolheu o imposto devido para a Previdência, com juros, multa e correção monetária.

3.3 Cargos

Segundo Verger (2003, p. 115):

Observância de uma hierarquia rígida é o instrumento que mantém permanentes as instituições, como o Estado, o exército e a religião. Sua tradução literal expressa: "...ordem e subordinação dos poderes eclesiásticos, civis e militares; graduação de autoridade, correspondente às várias categorias".

Na ciência da Administração, a autoridade pode ser atribuída a pessoas ou a organizações, como, por exemplo, o departamento de auditoria ou uma comissão de sindicância, tal como os gerentes, presidentes e diretores têm responsabilidade pelo desempenho de seus subordinados.

De acordo com Whittington (2002, p. 105):

No princípio da cadeia mínima de comando, uma organização deveria escolher o número mínimo de níveis hierárquicos condizentes com seus objetivos e com o ambiente no qual ela existe, ou seja, a organização deveria ser mantida a mais achatada possível. Dessa forma, os problemas de comunicação, motivação e custos seriam reduzidos.

Em empresas bem gerenciadas fica a cargo dos gerentes de mais alto nível a decisão sobre novas contratações e alterações na composição da hierarquia organizacional.

Em princípio, no Cadomblé Ketú, é o tempo de iniciação religiosa que conta, seguido do Oye (cargo) que a pessoa ocupa. O mais velho é sempre o mais respeitado. É tido como um mestre, um sábio, não importando se o que for mais jovem tenha o cargo mais alto e, conseqüentemente, mais poder dentro do terreiro. Exceção é feita única e exclusivamente ao Babalorixá ou à Iyalorixá, que por poderes absolutos conquistados ao longo do tempo estão, hierarquicamente, acima de qualquer um, ou seja, no topo da pirâmide.

Segundo Maximiano (2005, p. 173), cargo é um conjunto de tarefas que uma pessoa deve desempenhar, obedecendo à hierarquia da empresa, como por exemplo: presidente, diretor, secretária, assistente, entre outros.

Normalmente, em uma organização, cada departamento é um agregado de cargos. A divisão do trabalho permite às organizações alcançar seus objetivos e cada departamento realiza uma parte do trabalho total. Assim, os subordinados acabam por se especializarem em tarefas distintas, como atender, fiscalizar, prestar o serviço e gerenciar.

Hierarquicamente, existem cargos na instituição de Candomblé Ketú de Pai-pequeno ou Mãe-pequena. Essa função consiste em dar suporte total ao líder do terreiro (braço direito), o Pai ou a Mãe-de-santo, e essas pessoas, normalmente, são filhos ou filhas da casa.

Imediatamente abaixo das figuras do Pai ou da Mãe-pequenos estão as Ekedes, mulheres também “escolhidas” pelos Orixás para auxiliá-los nos trabalhos. Embora seja considerada autoridade dentro da roça, a pessoa com essa função não chegará nunca a ser uma Iyalorixá ou um Babalorixá, visto que sua função foi determinada pelo Orixá e esta é uma regra ou ordem imutável e intransponível dentro do Candomblé Ketú.

Conforme Maximiano (2005, p. 187):

Uma organização dividida em subunidades possui diversas hierarquias, pois cada função, departamento ou divisão tem a sua própria. A diferenciação horizontal é boa para manter controle sobre os empregados quando não se pode aumentar os níveis hierárquicos sem ocasionar problemas. O aumento de diferenciação horizontal evita problemas de muitos níveis na organização, mantendo-a enxuta. Apesar da orientação, as subunidades podem prejudicar a coordenação e a motivação.

A seguir vêm os Ogans, cargo que se ocupa da musicalidade dentro do terreiro. A função dos Ogans é tocar os atabaques e ajudar a Iyalorixá ou o Babalorixá nos fundamentos da casa.

Logo abaixo vem à figura da Iya Bacé. Fica a seu encargo os cuidados com a cozinha, isto é, fica sob sua total e exclusiva responsabilidade o preparo da comida dos Santos. Em um cargo de mesmo nível hierárquico vem a Iya Efun ou o Babá Efun. Fica aos seus cuidados a pemba, tintura em pó que é passada no corpo dos Yaôs (iniciantes ao culto aos Orixás) durante o ritual do batizado no Candomblé Ketú.

De acordo com Beniste (1997, p. 230):

No Candomblé Ketú, de casa para casa ou de nação para nação, variam os cargos e seus nomes e um ou outro detalhe da escala hierárquica. Via de regra, são:

1. Iyalorixá / Babalorixá: Mãe ou Pai-de-santo. É o posto mais elevado na tradição afro-brasileira.
2. Iyaegbé / Babaegbé: É a segunda pessoa do Axé. Conselheira, responsável pela manutenção da ordem, tradição e hierarquia.
3. Iyalaxé: Mãe do Axé, a que distribui o Axé.
4. Iyakekerê / Babakekerê: Mãe-pequena / Pai-pequeno do Axé ou da comunidade. Sempre pronta(o) a ajudar e ensinar a todos os iniciados.
5. Ojubonã: É a mãe criadeira.

6. Iyamoro: Responsável pelo Ipadê de Exú.
7. Iyaefun / Babaefun: Responsável pela pintura branca das Iyawos.
8. Iyadagan: Auxilia a Iyamoro.
9. Iyabassê: Responsável no preparo dos alimentos sagrados.
10. Iyarubá: Carrega a esteira para o iniciando.
11. Aiyaba Ewe: Responsável em determinados atos e obrigações de "cantar folhas".
12. Aiybá: Bate o Ejé nas obrigações.
13. Ològun: Cargo masculino. Despacha os Ebós das obrigações, preferencialmente os filhos de Ogun, depois Odé e Obaluwaiyê.
14. Oloya: Cargo feminino. Despacha os Ebós das obrigações, na falta de Ològun. São filhas de Oya.
15. Iyalabaké: Responsável pela alimentação do iniciado, enquanto o mesmo se encontrar recolhido.
16. Iyatojuomó: Responsável pelas crianças do Axé.
17. Babalossayn: Responsável pela colheita das folhas. *Kosí Ewé, Kosí Orixá*.
18. Pejigan: Responsável pelos Axés da casa, do terreiro. Primeiro Ogan na hierarquia.
19. Axogun: Responsável pelos sacrifícios. Trabalha em conjunto com Iyalorixá / Babalorixá, iniciados e Ogans. Não pode errar.
20. Alagbê: Responsável pelos toques rituais, alimentação, conservação e preservação dos instrumentos musicais sagrados. Nos ciclos de festas é obrigado a se levantar de madrugada para que faça a alvorada. Se uma autoridade de outro Axé chegar ao terreiro, o Alagbê tem de lhe prestar as devidas homenagens.
21. Asogbá: "Braço direito" de Xangô.
22. Alagbá: Sacerdote do culto de Egungun.

Quando existe um limite para a supervisão direta dos gerentes, a organização deve buscar outras formas de controle. Em geral, a primeira é o aumento de diferenciação horizontal, assim como no Candomblé Ketú, que leva ao aparecimento de subunidades, funções ou divisões especializadas.

3.4 Os Níveis Hierárquicos

Conforme Chiavenato (2004, p. 111), o aumento do número de níveis hierárquicos influi diretamente na efetividade, comunicação e motivação organizacional. Esse aumento de níveis também provoca a diminuição da diferença relativa de autoridade de um gerente.

Na hierarquia do Candomblé Ketú, quanto maior os números de níveis hierárquicos, maior a probabilidade de acontecer certas disputas e intrigas por causa de cargos superiores, gerando, assim, um ambiente de baixa interatividade coletiva no terreiro.

Na Administração, todos os subordinados, desde os que ocupam os níveis mais baixos do organograma até os que estão em níveis mais altos, almejam crescer

na escala hierárquica. Exemplificando, temos o estagiário que deseja um dia chegar ao cargo de diretor de área ou departamento.

Segundo Fiorelli (2004, p. 105):

A extensão de controle do gerente é determinada por sua habilidade para supervisionar uma quantidade maior de subordinados. Ela não pode ser muito ampla, pois, sem controle, os subordinados têm oportunidade de seguir seus próprios objetivos e fugir de suas responsabilidades.

Encontra-se paridade com o Candomblé Ketú no sentido de que todo aquele que adere a este culto religioso começa como um Abiã e assim permanecerá até que seja “feito” (batizado) e passe ao cargo hierarquicamente superior, de Iyawô.

Segundo a doutrina de Verger (1995, p. 135):

O Abian, ao demonstrar o desejo de aderir ao Candomblé Ketú, ou caso seja o “escolhido” pelo Orixá para fazer parte da comunidade, recebe do Babalorixá ou da Iyalorixá um fio de contas “lavado” (colar, que, no ritual, simboliza o Orixá do neófito). Ele participa no Ilê, ajudando com tarefas civis, na preparação das festas, na limpeza, arrumação e decoração do barracão, preparo de café e almoço para a casa.

Conforme Miranda (2001, p. 75):

Ao Iyawô (iniciado no Candomblé Ketú), Ihes são revelados os fundamentos mais secretos ao longo do tempo. Na sua feitura, ele ficará recluso alguns dias (período que varia de sete a vinte e um dias, conforme sua nação) num lugar chamado Roncó ou camarinha, que consiste num quarto fechado, com algumas esteiras. Lá ele fica confinado e sob os cuidados de sua Ojúbonã (Mãe criadeira), que o auxiliará e ensinará alguns comportamentos durante todo o período da iniciação.

Completados sete anos de iniciação, os Iyawôs, após fazerem sua “obrigação” ritualística que os sete anos requerem, tornam-se Egbónmís ou têm direito a ter seu próprio Ilê, com a bênção e autorização do seu Babalorixá ou sua Iyalorixá.

Segundo a teoria de Whittington (2002, p. 102):

Quando a organização cresce e necessita de divisão, especialização e diferenciação do trabalho surgem problemas de coordenação e motivação dos empregados e avaliar o desempenho e a contribuição individual fica mais difícil.

A Roda de Xirê (círculo de dança para os Orixás), no Candomblé Ketú, por exemplo, o Babalorixá ou a Iyalorixá vêm seguidos dos demais Adoxús (cargos da casa) e adeptos, quer sejam Oloiês ou não, de acordo com o tempo de iniciação. Sempre o mais velho à frente do mais jovem.

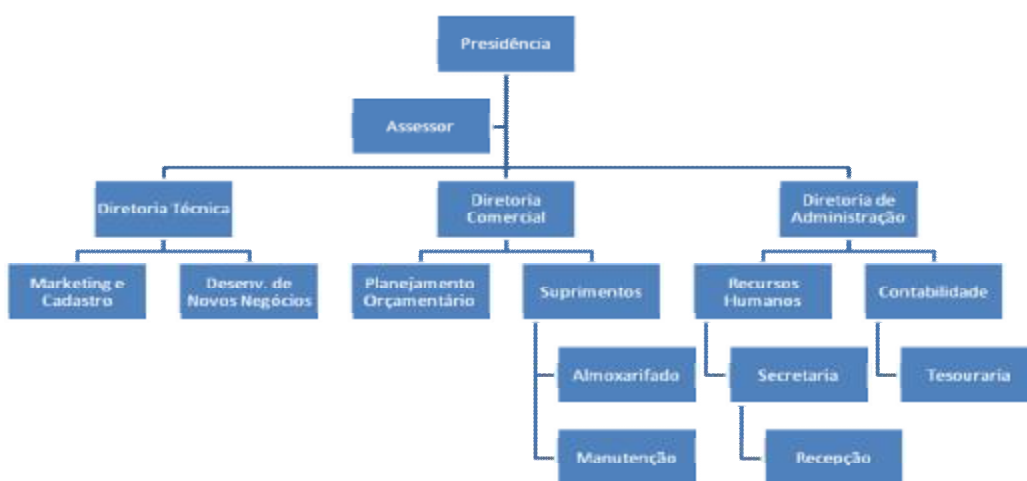
Assim, como na instituição de Candomblé Ketú, quando a organização vai bem, uma situação inusitada não provoca mudanças em sua hierarquia. Mas se ela

crece e os níveis hierárquicos se multiplicam sem planejamento, sua estrutura precisará ser simplificada e, provavelmente, haverá a fusão de algumas posições gerenciais.

3.5 Estrutura Organizacional

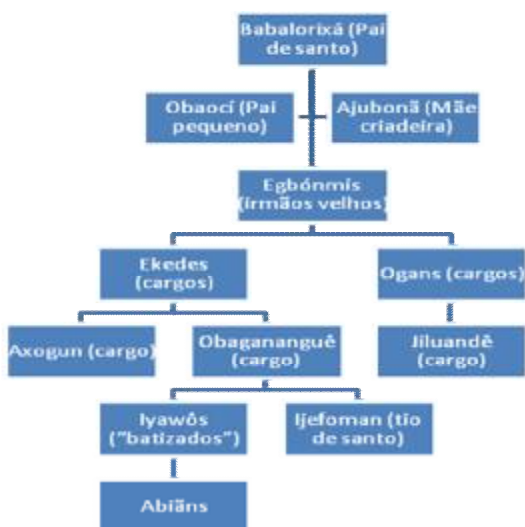
De acordo com Maximiano (2005, p. 176), a estrutura organizacional mostra a autoridade e as responsabilidades das pessoas, como indivíduos, como integrantes de determinados grupos, e é representada pelo gráfico chamado organograma.

Ilustração 1 – Modelo funcional de departamentalização organizacional



Fonte: Elaboração própria.

Ilustração 2 – Modelo funcional de hierarquia no Candomblé Ketú do Ilê Asé Ode Fún Mi Layó



Fonte: Elaboração própria.

Para Chanlat (1992, p. 155):

Estruturar uma organização requer decisão sobre os métodos de controle e cada estrutura reflete uma contingência particular, por isso são diferentes. O desenho organizacional é difícil, pois todas as decisões afetam umas às outras e devem ser feitas simultaneamente.

Tanto numa instituição de Candomblé Ketú quanto numa organização, é muito importante o mais velho se colocar no difícil papel de ser o responsável, ou seja, o líder, que guiará a todos que estão hierarquicamente abaixo dele.

Segundo Maximiano (2005, p. 237):

Uma organização é estruturada pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

O Candomblé Ketú estrutura-se a partir da organização de uma linhagem familiar com proeminência matriarcal e se organiza tendo como base a hierarquia conquistada pelo tempo de participação e determinação do Orixá. Trata-se de uma divisão de trabalho consciente, num grupo heterogêneo, por força de personalidades distintas, com origens raciais e sociais diversas.

4 METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a classificação metodológica apresentada por Vergara (1990), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora o Candomblé Ketú seja considerado um culto e alvo de rejeição social para muitos, verificou-se a existência de aspectos organizacionais semelhantes à de uma empresa dentro dele, como na hierarquia, por exemplo, com o ponto de vista pelo qual a pesquisa tem a intenção de abordá-la. E descritiva porque pretende expor as características organizacionais, culturais e éticas referentes a uma instituição de Candomblé de “nação” Ketú sob o ponto de vista da Administração.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho será realizada a investigação sobre os seguintes assuntos: a hierarquia nas organizações, o conceito e a evolução do Candomblé, estrutura organizacional, cultura e ética, mitos, religiões, níveis hierárquicos. A pesquisa bibliográfica recorrerá também ao uso de material acessível ao público em geral, como livros, artigos, internet, monografias, teses, publicações, dissertações e projetos. Como resultado dessa pesquisa, espera-se uma compreensão maior do que é o Candomblé, como funciona e quais os aspectos semelhantes entre ele e uma empresa ao ponto de vista da Administração.

No campo, será realizada uma entrevista semi-estruturada com o Pai-pequeno do Ilê Asé Ode Fún Mi Layó, de cargo e função superior.

Antes de a entrevista ser iniciada, será explicado ao entrevistado o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância de sua colaboração, bem como será garantida sua confidencialidade. Os entrevistados serão encorajados a entrar em detalhes, a exprimir sentimentos, a relatar características pessoais e experiências em instituições de Candomblé de diferentes nações.

Por ser assim, o método aplicado tanto para a coleta de dados quanto para o tratamento dos dados será fenomenológico. Segundo Bogdan e Tylor (1975), este

método permite entender o comportamento humano a partir do próprio ator. Permite conhecer as pessoas pessoalmente e ver como elas estão desenvolvendo suas próprias visões do mundo.

5 RESULTADOS

De acordo com a temática abordada nessa monografia, obtêm-se as seguintes correlações:

- a) O Pai ou Mãe-de-santo precisa ter, assim como um gerente na Administração, uma visão voltada para fora de sua organização;
- b) Na hierarquia do Candomblé Ketú e na hierarquia organizacional, quanto maior o número de níveis hierárquicos, maior a probabilidade de acontecerem disputas e intrigas visando cargos superiores;
- c) Para que a autoridade seja eficaz, é de fundamental importância que o gerente ou Pai-de-santo seja aceito pelos subordinados;
- d) Quanto mais benefícios dados a um gerente ou a um Pai-de-santo, maior é o seu grau de motivação e participação efetiva;
- e) Existem instituições de Candomblé Ketú que são verdadeiros comércios.

Segundo os objetivos específicos apresentados na introdução deste trabalho, foram verificados os seguintes resultados:

- a) Assim como numa instituição de Candomblé Ketú, o gerente influi diretamente na efetividade, comunicação e motivação organizacional;
- b) Tanto na organização quanto numa instituição de Candomblé Ketú, todos os subordinados almejam crescer na escala hierárquica;
- c) Quando não existe um limite para a supervisão direta dos gerentes, a organização deve buscar outras formas de controle;
- d) O Candomblé Ketú se estrutura a partir da organização de uma linhagem familiar com proeminência matriarcal;
- e) Numa organização, cada departamento é um agregado de cargos;
- f) A divisão do trabalho permite que as organizações alcancem seus objetivos e cada departamento realiza uma parte do trabalho total;
- g) A racionalização do jogo de búzios e do Ebó, o atendimento privativo e com hora marcada é a explicitação do pagamento monetário na relação de troca;

- h) A hierarquia do Candomblé Ketú apresentado é compatível com as estruturas hierárquicas organizacionais na maioria das empresas. Tanto numa instituição de Candomblé Ketú quanto numa organização, é muito importante que o mais experiente assuma o papel de líder.

6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este último item da monografia não procura relatar considerações finais sobre as temáticas aqui abordadas. Pretendo, outrossim, apontar para algumas questões relevantes, que o presente trabalho tenha citado, mas não desenvolvido.

A visão de mundo do povo de santo é integrativa, humanista, polivalente e constitui uma unidade dos elementos, e não uma fragmentação dos mesmos. Num mundo onde o artifício domina o natural, como é o caso do mundo organizacional, onde as pessoas e os saberes são fragmentados, onde os interesses individuais subjugam os interesses coletivos, o culto comunitário do Candomblé Ketú representa uma alternativa viável, uma volta à origem humana e seu contato com a natureza.

Porém, na medida em que o Candomblé Ketú absorve elementos desses modelos gerenciais, permite o ingresso de pessoas não tributárias da origem africana e situa-se no seio do capitalismo, perde a caracterização de seus elementos estruturantes.

A sociedade tende a não encarar com naturalidade o culto do Candomblé Ketú. O que é compreendido, porém não aceito, uma vez que tal comportamento é fruto da cultura que foi empregada desde os primórdios, cujo resultado é de um acordo social excludente que não reconhece a igualdade para todos. A vitalidade das tradições afro no Brasil evidencia-se por um modo particular de expansão. Ela não se restringiu à afirmação dos limites de uma identidade étnica, ou seja, o negro não é, para os fiéis, no entanto, a cor identificadora da essência de sua religião.

Esta monografia comprovou que a tradição das religiões de matrizes africanas, especialmente o Candomblé Ketú, ou seja, a cosmo visão que este culto apresenta é compatível com as estruturas hierárquicas organizacionais na maioria das empresas.

REFERÊNCIAS

BENISTE, José. **Òrun Àiyé: O Encontro dos Dois Mundos**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

CAMPOS, João. **O que é Candomblé**. São Paulo: Brasiliense, 1999.

CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CURY, Antônio. **Organizações e Métodos**. São Paulo: Atlas, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O Melhor de Peter Drucker: a Administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

FIORELLI, José. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antônio. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

MIRANDA, Agenor. **As Nações Ketú**. Rio de Janeiro: Pallas, 2001.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

VERGER, Pierre. **Dieux D'Afrique. Lendas Africanas dos Orixás. Orixás**. São Paulo: Corrupio, 1995, 1997, 2003.

WHITTINGTON, Richard. **O que é Estratégia?** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ANEXOS



Iemanjá de Dofona (Iyawô mais velho da casa)



Oxum de Pai Lilico (Pai-de-santo)



Mãe Ray de Oxalá (Ekede – cargo)



Pai Tadeu de Oxossi (Pai-de-santo)



Ilê Asé Ode Fún Mi Layó (Instituição de Candomblé Ketú)